



HOJA DE RUTA GENÉRICA PARA LA TRANSICIÓN A LA CONTRATACIÓN PÚBLICA ELECTRÓNICA

Manuel Caño
Director de Estrategia de PLICA
Nexus IT

Febrero 2013

Tabla de contenido

1. Introducción	3
2. Alcance	4
3. Objetivos.	5
4. Referencias y Fundamentos	6
5. Los principios de la hoja de ruta.....	7
6. La personalización	8
7. Las técnicas y herramientas	9
8. Ingredientes que puedo necesitar en el viaje	13
9. La hoja de ruta.....	19
10. Evolución de la hoja de Ruta.	22

1. Introducción

La transición a la contratación pública electrónica es un proceso de adaptación de personas y organismos que requiere una **planificación inicial** lo más completa y detallada posible, pero a su vez también requiere de un estado y capacidad que **permita la adaptación** de personas y estructuras a los procesos y **conocimientos emergentes** que irán surgiendo en la propia organización.

Este **conocimiento emergente deberá incorporarse a la cultura de la organización** a través de las herramientas y los nuevos procesos necesarios para utilizar el formato electrónico en todas o algunas de las fases del proceso de contratación.

Esta transición requiere la participación de un equipo de personas alineadas, conocimiento, capacidad de adaptación, energía y un propósito colectivo concordantes con los objetivos individuales de las personas que gestionan la contratación pública.

La principal tracción de esta transición es la obligatoriedad impuesta por las nuevas Directivas Europeas de Contratación Pública. Esta tracción puede ser un factor muy positivo si ayuda a transformar la resistencia al cambio en compromiso. Pero será un problema, si como suele ser costumbre, dejamos la obligatoria transición al formato electrónico para el último momento.

La contratación pública está llamada a ser **un elemento esencial de las políticas económicas** de los estados modernos. Para ello tiene que superar su marcado carácter de proceso de derecho administrativo y pasar a desempeñar un papel mucho más relacionado con la productividad y la competitividad del tejido productivo, la innovación, la sostenibilidad, el soporte y crecimiento de las pymes...

Pero todo esto no es posible si seguimos gestionando un volumen ingente de información y decisiones en formato papel. No es operativo. El formato papel es lento y opaco, y no permite gestionar y aplicar técnicas y herramientas del siglo XXI.

Además, la necesaria **profesionalización de las personas** que gestionan la contratación pública requiere, no solo el formato electrónico, sino el uso de herramientas que les permitan manejar esta importante fuente de productividad que representa el 20 % del producto interior bruto en las sociedades modernas.

2. Alcance

El alcance de este documento es el de **esbozar las principales actividades y conocimientos** que hay que tener en cuenta para planificar y realizar una transición óptima al formato electrónico en la contratación pública.

No pretende ser una receta de los pasos que hay que dar, sino solo una relación de los **elementos principales a tener en cuenta. No hay recetas.** Los organismos son ecosistemas evolutivos y cambiantes que no pueden ser dirigidos de forma rígida y uniforme en los tiempos que corren.

Es conveniente pues, que esta **hoja de ruta se personalice** en cada organización que vaya a realizar la transición, así como que sea conocida y comentada por todas las personas que vayan a verse afectadas por esta transición.

3. Objetivos.

El objetivo fundamental de esta “hoja de ruta” es ser una referencia de los pasos principales a seguir por parte de los responsables y agentes participantes en la contratación pública.

La personalización de cada organismo, como es lógico, no se trata en este documento, aunque se tratará de avisar a los lectores de que elementos de la hoja de ruta y la consiguiente lista de comprobación tienen mayor necesidad de personalización.

Además, **este documento quiere servir de colofón al curso – comunidad de RENHER sobre la transición al formato electrónico de la contratación pública: el mandato europeo**. En este curso se han proporcionado los conceptos teóricos necesarios para hacer la transición y en esta hoja de ruta se trata de intentar exponer los pasos y las personalizaciones necesarias para llevar a cabo esta transición de forma óptima.

Otro objetivo importante es **dotar de un punto inicial de arranque y dialogo al equipo de líderes** que va a generar la tracción interna para llevar a cabo la transición.

4. Referencias y Fundamentos

Para construir esta guía se van a utilizar las siguientes referencias fundamentales:

- Los [contenidos del curso-comunidad de RENHER](#) sobre la transición a la contratación pública electrónica: el mandato europeo.
- Las referencias al documento del estándar [ISO 38500](#) sobre el Gobierno Corporativo de la tecnología de la información y el libro de referencia "[Bailando el Vals con el Elefante](#)" de [Mark Toomey](#)
- El curso [15.S23x U.Lab: Transforming Business, Society, and Self del MIT](#) y su libro de referencia *Leading From the Emerging Future* (co-authored by Otto Scharmer and Katrin Kaufer)

5. Los principios de la hoja de ruta.

Para entender el sentido y la posible utilidad de esta hoja de ruta vamos a identificar los principios que se han tenido en cuenta a la hora de confeccionar esta hoja de ruta.

- **La energía siempre sigue a la atención.** Nunca al revés.
 - Si individualmente o colectivamente no ponemos atención en un determinado problema o reto, la energía suficiente necesaria para su solución no estará garantizada y por tanto no se producirá el cambio.
- **Los cambios siempre generan dolor.** Y hay que ser conscientes de este hecho y tratar de paliar los efectos negativos del cambio.
- **El éxito de los cambios está en relación directa con la autoridad y capacidad de quien los promueve.** En el caso de la transición al formato electrónico los líderes más convenientes están en el departamento de contratación, la intervención, los promotores internos, los proveedores, y a ser posible, en el estamento político. La tracción fundamental está en la obligatoriedad del formato electrónico que ha sido impuesta con la aprobación de las directivas europeas de contratación.
- **La transición requiere equipos coordinados y alineados, multidisciplinares.** No es posible hacer la transición sin un equipo que entienda y comunique el reto al que se enfrenta la organización y los individuos que gestionan y usan la contratación pública.
- **La comunicación es la base que va a permitir la transición óptima.** No es un aditamento de la transición, es su base.
- **Hay dos tipos de conocimiento que vamos a necesitar: el formal y el emergente.** El conocimiento formal es el que podemos aprender de libros, blogs, cursos..... El conocimiento emergente es que aprendemos a partir de la experiencia propia de lo que nos pasa cuando hacemos cambios. En la transición al formato electrónico se necesitan los dos tipos de conocimiento, pero el conocimiento emergente es más difícil de gestionar en entornos administrativos. Tengamos esto en cuenta.
- **La apertura y participación sobre el proceso de transición es una clave del éxito de la transición.** Las personas que intervienen en la contratación pública deben conocer, entender y en su caso discutir la transición como algo que les afecta directamente.

6. La personalización

Esta hoja de ruta genérica, requiere personalización en cada organismo que vaya a realizar la transición y además esta personalización puede ser más o menos difícil o compleja en función de varios factores que hay que analizar:

- **Tamaño del organismo.** A mayor tamaño, mas complejidad. Un tamaño muy grande puede hacer conveniente la generación de una organización del servicio de contratación en formato electrónico en paralelo con el servicio tradicional en papel (ver el libro de Kotter Accelerate, [hice una entrada en el blog sobre este tema](#)).
- **La madurez tecnológica y organizativa del organismo.** Si vamos a realizar la transición al formato electrónico y no tenemos ordenadores o no los sabemos usar (alfabetización), es lógico que antes de la transición acometamos la alfabetización digital de las personas que dirigen el servicio de contratación. En cuanto a la madurez organizativa es conveniente entender que gran parte del aprendizaje necesario en la transición será aprendizaje emergente, y esto hay que gestionarlo adecuadamente si la cultura burocrática es muy rígida e inamovible. En este caso también puede ser útil el consejo del párrafo anterior: organización de compras muy pequeña en paralelo hasta que se asiente el conocimiento emergente.
- **La cantidad y calidad del apoyo y atención que se reciba desde la dirección del organismo.** Sobre todo si hablamos de un organismo medio o grande. En los organismos pequeños este factor influye menos.
- **La calidad y fluidez del dialogo y las conversaciones** útiles que se promuevan entre los líderes del cambio y los agentes que tienen que intervenir y materializar el cambio

7. Las técnicas y herramientas

En este apartado vamos a distinguir técnicas y herramientas aplicables en todos los principios aplicables de **la norma ISO 38500** que hemos descrito sucintamente en un párrafo posterior:

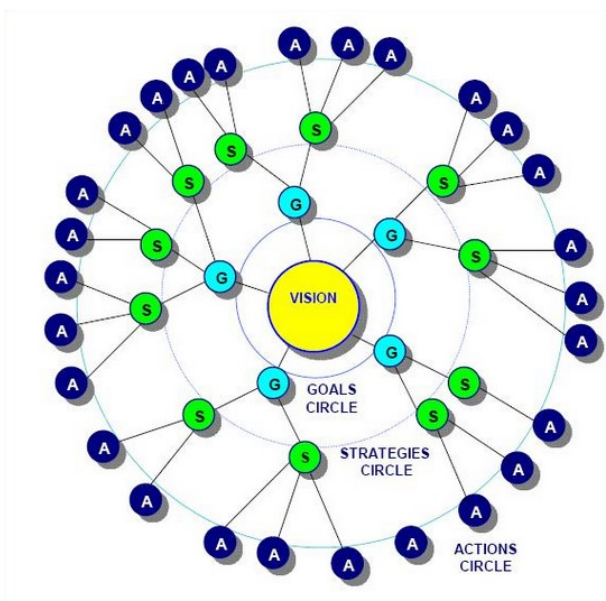
Responsabilidad.

- Es conveniente sistematizar el flujo de comunicación con técnicas como [la matriz de asignación de responsabilidades](#) (RACI). (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)

Estrategia.

- Definir la estrategia en los siguientes círculo:
 - Círculo de la visión: que queremos conseguir.
 - Círculo de los objetivos: como se materializa.
 - Círculo de las estrategias: como se alcanza cada objetivo.
 - Círculo de las actividades: que actividades y en que secuencia se requiere para alcanzar cada punto de la estrategia.
 - Planificación y Resultados.

En la imagen siguiente se reflejan estos círculos.



EJEMPLO:

Círculo de la visión:

- Cumplir las nuevas directivas de contratación

Círculo de objetivos

- Comunicación y liderazgo
- Sistemas de información
- Formación y Capacitación
- Puesta en marcha
- Evolución y Soporte

Círculo de estrategias

- Comunicación y liderazgo
- Seminario de concienciación
- Reunión de propuestas con todos los departamentos implicados

Círculo de actividades

- Seminario de concienciación
- Agenda:

•

PLANIFICACIÓN: presupuesto responsables plazos resultados

Adquisiciones:

Recordamos las recomendaciones [del Gobierno Federal de los EEUU](#), para la generación de pliegos técnicos cuando se trata de adquirir productos y servicios de tecnología de la información.

- Recomendaciones del Gobierno Federal de los EEUU para la generación del pliego de prescripciones técnicas
 - Establecer **líneas claras de autoridad y responsabilidad** del proveedor y del organismo
 - Desarrollar una **lista sencilla de necesidades y resultados**, en vez de un voluminoso pliego de prescripciones técnicas.
 - **Comprometer al mercado** desde el principio, conocer opciones y posibilidades.
 - Desarrollar una **estrategia de coste – beneficio** con métricas claras.
 - Asumir una **toma de riesgos inteligente**.
 - **Reducir las cargas administrativas** y acelerar el procedimiento de contratación

Rendimiento.

Las técnicas de rendimiento tienen que ser consideradas con una visión doble de los dos elementos fundamentales del sistema de contratación electrónico: personas y aplicaciones.

- **Aplicaciones:** En función del tamaño y uso que se requiera por parte del servicio de contratación (número de expedientes, número de licitadores número de documentos....)habrá que utilizar técnicas de dimensionamiento de sistemas y rendimiento asociado.
- **Personas:** En este punto está la capacidad de las personas de volver a adquirir autonomía y competencia en el formato electrónico y en sus herramientas, como en su momento lo hicieron para el formato papel.

Conformidad.

Las conformidades básicas deben satisfacer como mínimo lo que la Directiva de contratación y la correspondiente transposición al marco legislativo nacional indiquen como **obligatorio** en formato electrónico.

Otro punto de conformidad serán los establecidos más allá de esta obligatoriedad, en conceptos como:

- **Conveniente**, aquellas fases que es conveniente que estén en formato electrónico para que las fases que son obligatorias no generen problemas internos ni externos a la organización por un mal funcionamiento del servicio de contratación y sus obligaciones,

- **Excelente**, aquellas funciones que van más allá de lo obligatorio y sus aledaños, lo conveniente. Son las funciones y herramientas que tratan de utilizar el servicio de contratación como una palanca de productividad, innovación y de competitividad para el territorio y una profesionalización de las personas responsables de este servicio público de retorno.

Factor Humano.

Para reforzar las técnicas y herramientas del principio del factor humano he creído conveniente utilizar las técnicas propuestas en el curso del MIT sobre la Teoría U: U-LAB sobre transformación social, organizativa y propia de Otto Scharmer. Son las siguientes (aparecen [resumidas en este enlace del blog de Enrique Sacanell](#)):

1. Los cuatro niveles de escucha:

- Un primer nivel (**denominado descarga**) en el que estamos centrados en escuchar nuestro propios juicios y opiniones más que los de los otros.
- Un segundo nivel (**mente abierta**) en el que escuchamos hechos, datos que pueden contradecir nuestras propias opiniones.
- Un tercer nivel (**corazón abierto**) en el que escuchamos "mirando" a través de los ojos de la otra persona, en el que escuchamos desde una conexión emocional con el otro, empíricamente.
- Y un cuarto nivel (**voluntad abierta**) desde el que nos abrimos a escuchar el futuro emergente como un todo.

2. **El paseo empático:** compartir un paseo con otra persona en el que buscamos aplicar el tercer nivel de escucha mencionado, tratamos de ponernos en "los zapatos" de la otra persona. Entender cómo vive ella la situación, conectarnos emocionalmente con ella.

3. Los cuatro niveles de conversación:

- La conversación "**políticamente correcta**", en la que decimos lo que creemos que se espera que digamos.
- La conversación **debate**, en la que hablo desde mi punto de vista y me confronto con lo que otros dicen diferente.
- La conversación **diálogo**, en la que veo mi opinión como un punto de vista, sintiéndome parte de un todo. Un diálogo en el que uso la indagación como camino para entender a la otra persona. Y, finalmente,
- La conversación **generativa**, en la que conversamos desde la suspensión de juicios, desde la conexión con el presente, con el futuro que emerge.

4. **Videos:** facilitados en el curso de referencia y que pueden ser usados en otros contextos de aprendizaje.

5. **Diario.** Dónde se pueden recoger las sensaciones personales que se van a vivir en la transición. Como herramienta para conectar con uno mismo.

6. **Momentos de mindfulness.** Una manera intencionada de generar espacios en los que suspender los juicios y conectarnos con lo esencial.

7. **Adentrarnos en el futuro que emerge.** Desde la conexión profunda con el presente y con nosotros mismos, nos dejamos sentir y explorar que surge, que aparece que nos conecta con el futuro.

8. **Círculos de coaching.** Espacios compartidos con otras personas para compartir y escuchar desde una posición de indagación, respeto profundo y apoyo.

9. **Generación de prototipos.** Prácticas de elaboración de prototipos e ideas claves para hacerlos. No esperar a tenerlo todo claro para pasar a la acción. Empezar a dar forma al futuro que emerge, aún con la inseguridad de saber si funcionará o no el prototipo. Buscar el contraste, el aprendizaje a partir de mostrar prototipos, no solo ideas o proyectos genéricos.

En este curso también aparecen los siguientes cuatro elementos de soporte:

- El modelo del iceberg (toda transformación tiene una parte visible que solo representa el 10 % del reto real).
- [La propia teoría U](#) y sus 7 pasos.
- La matriz de la evolución social explicada, que se explica en esta entrada de [Javier Martín](#).
- "Sostener el espacio" en el que se produce el proceso a través de la U. Esto es, ser capaz de facilitar el camino de la persona o el equipo que busca conectarse con el futuro emergente, aportando un marco, un contexto de seguridad, siendo capaz de mantenerse en un punto equilibrado entre el estar demasiado implicado y el estar demasiado alejado.

8. Ingredientes que puedo necesitar en el viaje

En este apartado se exponen algunos elementos que serán útiles sino imprescindibles para llevar a cabo la transición. Y que hemos clasificado en:

- Antes de empezar hay que verificar que tenemos cosas que luego vamos a necesitar
- Los principios del gobierno de tecnología de la información ISO38500
- Las fases del cambio (una opción)

Que se ven a continuación.

Antes de empezar

- Tengo apoyos suficientes y energías suficientes.
- Tengo conocimiento suficiente y planes de formación y capacitación previstos
- Tengo “amigos” suficientes, y he preparado una posible vía de resolución y gestión de conflictos.
- Tengo madurez tecnológica y organizativa suficiente.
- Tengo una visión y sé cómo comunicarla.
- Tengo vías de comunicación establecidas, y utilizadas por los agentes clave de la transición.
- Tengo un presupuesto, recursos y autoridad para realizar la transición

Los principios del gobierno de la tecnología aplicados a la transición

Para poder hacer esta transición vamos a necesitar tecnología de la información. Hace tiempo (desde 2008) que la industria estableció normas y estándares para el buen gobierno de la tecnología de la información. Esta norma es la Norma ISO 38500 del Gobierno Corporativo de la tecnología de la Información. En ella además del modelo de gobierno cuyo conocimiento puede ser muy adecuado para la transición al formato electrónico se establecen 6 principios básicos que deberían ser seguidos en cualquier organización que utilice tecnología de la información para hacer transformaciones profundas en su modo de operar. ([En este enlace](#) hay una presentación sobre la adecuación del estándar a la transición que nos ocupa).

En la imagen siguiente se muestran los principios de la norma ISO 38500.

ISO 38500 - Principios de Gobierno TI



Y la aplicación de estos principios a la transición a la contratación pública electrónica (CPE) puede ser la siguiente (es un ejemplo que debe servir de guía).

IMPLANTACIÓN: Principio de RESPONSABILIDAD

- DISCIPLINA de Planificación y Objetivos (resultados y beneficios)
 - Identificar al Propietario del servicio de contratación y generar un comité con los departamentos implicados (órgano de contratación, intervención, servicios jurídicos, promotores).
 - Identificar proyectos programas y portfolios (Plan de Acción de la CPE)
- DISCIPLINA de Relación
 - Identificar los usuarios y beneficiarios del servicio (RACI)
 - Identificar las relaciones con proveedores externos e internos del servicio (RASCI)
- DISCIPLINA de Conformidad
 - Identificar medidas de situación actual y de cumplimiento previsto en cada fase
- DISCIPLINA de Calidad
 - Identificar el nivel de servicio que hay que alcanzar

IMPLANTACIÓN: Principio de ESTRATEGIA

- DISCIPLINA de Estrategia
 - Tres componentes básicos en un ciclo iterativo.
 - Diagnóstico contratación pública actual y objetivos futuros
 - Políticas y guías requeridas para la transformación a la CPE
 - Acciones de inicio y monitorización
- DISCIPLINA de Gestión de la Demanda
 - Identificar las nuevas necesidades y la nueva aportación requerida de valor para satisfacer estas necesidades (transformación a la CPE)
 - Identificar a los agentes que demandan el valor de la CPE y los cambios requeridos en los elementos de la organización: personas, procesos, estructura, y tecnologías.
- DISCIPLINA de Portfolio de Inversiones
 - Presupuestar cada plan y fase parcial de la CPE en función de la disponibilidad presupuestaria y en función de la madurez organizativa (tiempo y capacidad disponible)

IMPLANTACIÓN: Principio de ADQUISICION

- DISCIPLINA DE Gestión de Recursos
 - Plan de adecuación de infraestructuras
 - Plan de Adquisición de aplicaciones y servicios de TI
 - Año 1 productos – servicios – resultados – beneficios
 - Año 2 productos – servicios – resultados – beneficios
 - Año n productos – servicios – resultados – beneficios
 - Plan de Mantenimiento, Soporte y Evolución (ciclo de vida completo)
- DISCIPLINA DE Gestión de Finanzas
 - Presupuestos asignados por fases parciales
 - Métricas de rendimiento y previsión de costes beneficios esperados.
 - Informes de avance y situación (Estado Inicial Estado Final de la CPE)

- Análisis de resultados coste-beneficio

IMPLANTACIÓN: Principio de RENDIMIENTO

- DISCIPLINA DE Gestión de Riesgos
 - Métricas de cada fase por:
 - Concurrencia de licitadores
 - Ahorro de presupuesto anual
 - Mejoras de gestión (tiempos y esfuerzos)
- DISCIPLINA DE Gestión de Rendimiento
 - Beneficios de la transformación a la CPE
 - Interna por concurso
 - Externa por concurrencia

IMPLANTACIÓN: Principio de CONFORMIDAD

- DISCIPLINA DE Conformidad
 - Conformidad con leyes 30/2007 (de contratos) y 11/2007 (administración electrónica)
 - Esquema Nacional de Seguridad e Interoperabilidad (normas técnicas)
 - Conformidad con Estándares de Contratación (CEB BII) y pilotos europeos (PEPPOL)
- DISCIPLINA DE Gestión de la Calidad
 - Gestión de Servicios de TI (ITIL, COBIT)
 - Gobierno de TI (ISO 38500)

IMPLANTACIÓN: Principio de FACTOR HUMANO

- DISCIPLINA DE Gestión de Recursos
 - Plan de Nueva Carrera Profesional
 - Profesionalización de la gestión de compras
 - Gobierno de TI en la gestión de compras
 - Plan de Comunicación y Gestión del Cambio

- Plan de Formación (oficial) e Impulso
- Plan de Soporte

Las fases del cambio que van a producirse

Aunque hay muchas informaciones y pautas para realizar la gestión del cambio, he creído conveniente recordar la que en su día establecimos [en esta entrada del blog](#) y que ha sido utilizada con bastante éxito en algunos organismos públicos.

1) Sentido de la urgencia.

Poner fechas con metas posibles y deseables para la organización. Por ejemplo hacer 3 contratos menores de ciclo electrónico completo. Establecer calendarios con actividades que reflejen el poco tiempo del que dispone la organización con todo lo que hay que hacer nuevo, sin dejar de hacer lo que se viene haciendo en la actualidad.

2) Un equipo encargado de la transición

Nominar y llamar a la participación a los responsables de llevar a cabo el plan o las fases determinadas del plan.

3) Una visión y una estrategia, que estén soportados por un relato asequible para todos.

Tener una visión de cómo queremos ser en un futuro cercano y que estrategia (camino) vamos a seguir. Construir un relato de la visión y la estrategia que sea fácil de repetir y comunicar.

4) Comunicar la visión y la estrategia utilizando el relato.

Comunicar la visión y la estrategia a toda la organización y a todos los interesados en la contratación pública electrónica. A todos. Sin exclusión.

5) Dar autoridad y poder a las personas encargadas del cambio.

Las barreras y los obstáculos del inmovilismo son muy variados y hay que dar autoridad a las personas responsables de conseguir los resultados para poder alcanzar, al menos, lo que se han propuesto. Y después de reportar sobre los resultados, evaluar si se amplía o no la responsabilidad y la autoridad otorgada. La autoridad delegada debe ser otorgada por el máximo responsable de la organización. Con límites claros establecidos para alcanzar los objetivos definidos. Sin fomentar el caos o el desorden. Pero si la innovación y el cambio.

6) Generar beneficios rápidos y visibles.... Y comunicarlos.

Entre los objetivos tienen que figurar resultados rápidos que puedan ser evaluados y comprobados y que permitan animar a otros a unirse a la causa común de la transición al formato electrónico de la contratación pública.

7) Perseverar en los cambios y en la adquisición de las capacidades necesarias para asentar el cambio

Los cambios no se van a producir de forma rápida o sin esfuerzo. La perseverancia es una cualidad clave. Pero hay que vestirla de inteligencia. No de tozudez. Y para ello hay que procurar resultados en la línea general de los objetivos.

8) Difundir y expandir los cambios iniciales hasta conseguir la transición total al formato electrónico de la contratación pública electrónica.

Una vez alcanzada la primera meta, humilde, pequeña, concisa y sin riesgo, hay que tratar de dibujar rápidamente la siguiente meta. Siendo capaces en todo momento de producir la reevaluación de los objetivos parciales, y en su caso el cambio de estrategia. Un éxito inicial no asegura un éxito continuo.

9. La hoja de ruta.

En la tabla siguientes se describen los pasos posibles de la hoja de ruta a modo de lista de comprobación. Es importante volver a recalcar que no es una receta, así como que se requiere personalización de casi todos los pasos propuestos.

También es importante mencionar que no se requiere hacer todos los pasos, ni seguir la secuencia que aparece en la lista: el sentido común, el conocimiento previo y el análisis de lo que vaya emergiendo deberían darnos pautas para alcanzar la transición óptima al formato electrónico en nuestra organización y para prepararnos individualmente para el inicio de la posible profesionalización posterior.

Paso	Descripción
1	Identificar el problema (la transición al formato electrónico), su amplitud (fases a tener en cuenta) el equipo (contratación, intervención, tecnología,...), los plazos, el presupuesto y las herramientas.
2	Definir e identificar objetivos alineados con la dirección y los responsables de la contratación pública.
3	Hacer un llamamiento para generar un equipo de líderes (de 3 a 5 personas en organismos medios) alineados y comprometidos con los objetivos definidos.
4	Definir y comunicar con apoyo de la dirección por qué se necesita la transición al formato electrónico en el servicio de contratación pública.
5	Buscar información, conocimiento y experiencias.
6	Establecer una visión clara de qué queremos conseguir
7	Definir y diseñar una estrategia de cómo lo vamos a conseguir. A partir de la visión, después los objetivos, sus estrategias y las actividades que se requieren para verificar la estrategia.

8	Establecer un plan inicial con estas actividades, asignando de forma preliminar e informal plazos y responsables.
9	Establecer un "cuartel general" del proyectos con lienzos kanban que permitan identificar visualmente actividades, responsables y plazos.
10	Comunicar la visión y la estrategia y obtener retroalimentación y compromisos.
11	Discutir de forma abierta los por qué(necesidad) qué(visión) y cómo (estrategia) e identificar los intereses (tácitos y explícitos) de todos los involucrados.
12	Generar una comunidad de prácticas interna donde se pueda aprender, compartir, enseñar y discutir (siempre con el afán inicial en la mente de “dar antes de recibir”).
13	Diseñar una planificación general y un proyecto inicial “posible” que obtenga resultados rápidos y permita cambiar el rumbo para alcanzar cuanto antes los objetivos propuestos (los objetivos iniciales de alto nivel no deben cambiarse, solo hay que cambiar cómo se alcanzan).
14	Generar y comunicar incentivos (positivos y negativos) en todas las personas que vayan a soportar el esfuerzo inicial de la transición
15	Poner un plazo y un resultado (varios). Y medirlo con métricas sencillas y posibles.
16	Determinar un proyecto inicial con equipo, un presupuesto, un plazo y un alcance, fomentando al tiempo el apoyo de toda la organización para conseguir los resultados esperados. Puede requerir una organización en paralelo
17	Buscar herramientas y servicios que permitan alcanzar este plazo y los resultados previstos y sobre todo que nos permita evolucionar. No hacerlo todo a la vez. El primer objetivo es aprender (autonomía y competencia), desde un sistema simple.
18	Desarrollar y finalizar el primer proyecto inicial aplicando los principios de la transición:
19	Transición ágil y ajustada Desde un sistema simple que funciona con capacidad de evolucionar

20	La prioridad es conseguir autonomía y competencia en el formato digital. Y eso hay que conseguirlo de forma rápida, segura y ágil. Primero las personas. Después los sistemas.
21	Usando la referencia del modelo y los principios de la ISO 38500. Y otras herramientas que nos permitan aprender rápido y construir y poner en marcha cambios de forma ágil.
22	Gestionando la resistencia al cambio de forma proactiva, convenciendo siempre que se pueda. Es muy complicado que las personas abandonen de forma voluntaria su cultura del papel. Hay que fomentar la adaptación ágil al formato digital de todas las personas.
23	Evaluar los resultados y buscar la zona óptima donde aplicar la perseverancia. Premiar los esfuerzos y recompensar a los participantes, identificar los obstáculos y hacer una retrospectiva con los tres elementos: que hay que mantener, que hay que mejorar, y que cosas nuevas se pueden intentar.
24	Aplicar las experiencias obtenidas a la planificación general, para en su caso, modificar los cómo y los cuándo (la estrategia) pero no los qué (la visión).
25	Cambiar la cultura. Anclar la experiencia a la cultura de forma que se vaya generando un nuevo modo de hacer las cosas: el formato electrónico.
26	Hacer una retrospectiva del proceso. Identificar elementos de mejora. Medir los resultados obtenidos y compararlos con los que se determinaron en un principio.

10.Evolución de la hoja de Ruta.

Con las personas y organizaciones que apliquen esta hoja de ruta, trataré de mantener un contacto cercano para ayudarles en su personalización, con la intención de mejorar y refinar esta hoja de ruta genérica en aquellos aspectos que sea necesario o conveniente.